



GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE MANDO Y CONTROL: UNA VISIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE MODERNIZACIÓN DEL EJÉRCITO DE CHILE

**General de Ejército Juan Emilio Cheyre Espinosa,
Comandante en Jefe del Ejército de Chile**

EL PROCESO de modernización del Ejército de Chile ha avanzado significativamente desde que, en 1997, se aprobó el nuevo sistema educacional; lo que más tarde se acentúa con el inicio de la reorganización de las fuerzas. Ambos proyectos constituyen la parte medular de la reforma que, por algún tiempo, proyectamos y que durante este año orientamos, bajo una visión que centra el esfuerzo en el desarrollo de la fuerza.

Para nuestra institución es de vital interés compartir sus inquietudes y trabajar junto a toda la sociedad chilena; sus académicos, empresarios y sectores que pueden, desde su particular perspectiva, aportar al desarrollo y proyección del Ejército. Este es el propósito del presente trabajo; esbozar ciertos conceptos y ponerlos a disposición de los que manifiestan interés por los temas de defensa nacional y que pueden contribuir a la discusión elevada de los procesos que vive una institución fundamental de la República.

Esto nos importa particularmente, por cuanto tenemos la convicción de que construir el futuro de las organizaciones permanentes de la nación, debe considerar, en primer término, el bien común de la sociedad de la cual forman parte y, por ello, contener una visión ampliamente compartida y conocida, que contribuya a cumplir su cometido de la mejor forma posible. Reafirmo, la sociedad chilena cuenta con nosotros; somos parte de ella; nuestro anhelo es aunar

voluntades y capacidades —de civiles y militares— para acrecentar el desarrollo y bienestar de todos nuestros compatriotas, en un clima de paz y unidad nacional.

La nueva sociedad del conocimiento, que se generó con el término del siglo XX, tiene como uno de sus componentes fundamentales la instantaneidad y cantidad de la información, condicionando, finalmente, el uso de instrumentos de gestión de procesos como herramientas imprescindibles para definir, recolectar, discriminar, ordenar y presentar resultados.

En otras palabras, los cambios y situaciones ocurridos en cualquier parte del mundo exigen de los analistas despejar y distinguir lo importante de lo accesorio, para descubrir los elementos esenciales y subyacentes de los hechos, a fin de prospectar con acierto las consecuencias de una acción determinada o una situación específica.

En suma, a nuestro juicio, el cambio más radical que enfrentan todas las organizaciones, y muy especialmente los ejércitos, es que se terminaron las certidumbres, propias de un mundo más estable, para encontrarse en el desconocido, e incluso temido, ambiente de las incertidumbres. Aquel donde nada —a excepción de los valores— es permanente, cierto, absoluto; de allí que la gestión estratégica encuentra en este gran cambio el fundamento para tener que desarrollar un modelo acorde a la nueva realidad.



Ello impone actuar con una visión de largo plazo, claramente explícita y, fundamentalmente, integradora de todo lo que afecta e influye en el logro de los objetivos que se han trazado.

En lo que respecta al Ejército, estamos viviendo un momento muy significativo, tanto por los nuevos desafíos que presenta la función defensa, como por los procesos de transformación que nos encontramos llevando a cabo, como parte de la modernización, a la cual se hacía referencia. La visión y concepto del Comandante en Jefe del Ejército, para el período de mando 2002-2006 —emitida al inicio de dicha gestión— buscó delinear el proceder, orientado a tal fin, con un contenido que asumiera la incertidumbre como uno de los elementos vitales del entorno donde tendremos que actuar.

Durante años hemos emprendido los estudios y proyectos para determinar el nuevo diseño de la fuerza y las características que ésta debe poseer para responder a las demandas del futuro, acorde con los desarrollos tecnológicos, la nueva realidad político-estratégica —que ha transitado desde escenarios de conflicto a los de cooperación— de nuestra nación y los recientes compromisos del Estado en tareas de cooperación internacional, en especial, los asumidos bajo el mandato de Naciones Unidas.

Todo esto ha implicado concebir una renovación de la organización y de las capacidades institucionales, orientadas a desarrollar una fuerza eficiente y multifuncional, con la finalidad de cumplir misiones en el ámbito de la disuasión y la cooperación, pero también para colaborar al desarrollo, unidad y cohesión nacionales.

Consiste en un esfuerzo que conlleva una gran transformación, que se proyecta hasta el año 2014, y en la cual los miembros de la institución nos encontramos absolutamente comprometidos.

Hay que decirlo, se trata de un cambio profundo; aquel que resulta imperativo asumir, ya que de lo contrario, el Ejército de Chile, indefectiblemente, será superado por los

En suma, a nuestro juicio, el cambio más radical que enfrentan todas las organizaciones, y muy especialmente los ejércitos, es que se terminaron las certidumbres, propias de un mundo más estable, para encontrarse en el desconocido, e incluso temido, ambiente de las incertidumbres.

acontecimientos. En el mundo de hoy las organizaciones que no asumen este desafío sufren la inevitable consecuencia de quedar desfasadas y fuera del contacto con el mundo en que se inserta su actuar.

Abocarse a una tarea de esta envergadura ha constituido un desafío en el que han debido estar presente y correctamente dimensionados conceptos como la eficiencia y la racionalidad en la gestión de recursos públicos.

Este último concepto —gestión pública— implica para la función militar que el Ejército, no sólo debe concretar sus objetivos con eficiencia y eficacia, sino con la plena



satisfacción de la sociedad, respecto del bien público que recibe. Además, debe considerar el logro de sus propósitos y fines con creatividad y capacidad de innovación.

Ejemplo de este esfuerzo y orientación, lo constituyen avances significativos materializados en temas tan diversos como la cartografía digital, la simulación, en sus aplicaciones civiles y militares, el desarrollo de modelos de sistemas de mando y control; la reestructuración de la gestión del sistema de salud y, también, la del personal.

Estimo que la supremacía militar —que ya no se traduce necesariamente en conquistas territoriales— y política de una nación consiste en la capacidad de prever el cambio global; prepararse para éste, adaptarse a él. Ello, por cierto, requiere de una alta dosis de liderazgo, cohesión interna, educación ciudadana; en suma, estabilidad y voluntad políticas para producir el cambio y mantenerse en él, sin que nos arrolle.

A partir de estos avances pretendemos generar nuevas ideas, ordenarlas, establecer su relación con nuestros propósitos, estudiar su papel clave en nuestros procesos; optimizar formas de aplicación desde la perspectiva de la doctrina y la técnica y, finalmente, monitorear su expresión práctica para validar su empleo futuro.

El sustento de nuestro cambio se funda en una visión amplia y valórica, unida a una creciente e intensiva capacitación del factor humano, que constituye el pilar esencial para materializar las modificaciones necesarias y deseables en todos los niveles de nuestra institución.

De ahí que la transformación en que nos encontramos inmersos representa, más que una tarea compleja, una

opción vocacional y única para desafiar capacidades y modelar nuevos esquemas de tareas. También, hacer más atractiva la carrera militar para la juventud, en un mundo en que las vocaciones de servicio se hayan sujetas a las crisis de la modernidad. En suma, nos presenta nuevas oportunidades para enfrentar el cambio, con el firme propósito de crecer y hacer de nuestro Ejército una institución moderna y eficiente.

Sin embargo, existe también la plena conciencia de que en este sentido todavía nos queda mucho por avanzar.

Constituye una tarea de imperiosa necesidad, encontrar índices de gestión adecuados, suficientes y específicos para establecer nuevos y sucesivos estándares de excelencia en el Ejército. Hoy, los ejércitos deben responder ante la sociedad con eficiencia y logros concretos, haciendo manifiesto y evaluable, lo que en el pasado la sociedad aceptaba como un bien intangible, que se justificaba por sí solo.

Todo ello lo hacemos con la plena conciencia que el nuevo panorama internacional, caracterizado por la profundización de las interconexiones y vinculaciones múltiples entre los estados y las sociedades, impone nuevas oportunidades de convergencia e integración política, económica y de seguridad, pero que, al mismo tiempo, presenta nuevas dificultades y riesgos, siendo uno de los principales la incertidumbre del devenir, en un mundo dominado por una hiperpotencia.

La globalización plantea el desafío de generar una modernización efectiva del Ejército, no sólo en el nivel de equipamientos, sino también en los aspectos operativos y en la forma en que se administra y potencia el conocimiento.

De esta forma se pretende acortar la brecha tecnológica que, desde fines de la II guerra mundial, se ha ido produciendo en la relación norte/sur, y cuyo efecto concreto se traduce en una dificultad creciente para materializar la interoperatividad entre las fuerzas.

El siglo XXI se visualiza caracterizado por dar paso a la valorización de una nueva forma de riqueza de las naciones, basada crecientemente en el saber, la información —su acceso, gestión, control y uso— la investigación, la capacidad de innovación y la producción de materias primas.

En este sentido la incorporación de tecnología y la capacidad de gestionar eficientemente las funciones internas y las múltiples variables, que inciden en las previsiones estratégicas formuladas, se hace cada vez más una tarea ineludible e imposible de soslayar, ante la necesidad de ejercer una efectiva disuasión y participar con éxito en el ámbito de la cooperación y de las operaciones internacionales de paz.

Del mismo modo, la distinción clásica entre la seguridad exterior y la seguridad interior, cada vez más diseminada, ha llevado a que las denominadas “amenazas emergentes”*, que tradicionalmente se combatían en el campo de la seguridad interior, hayan adquirido una dimensión transnacional. Este

*Hiperterrorismo, fanatismos religiosos o étnicos, proliferación nuclear, crimen organizado, corrupción a gran escala, desastres ecológicos, entre otras.

imperativo está imponiendo a los Ejércitos reestructurar sus planificaciones estratégicas y la aplicación de criterios más amplios para gestionar sus procesos internos.

Hoy día, conceptos geopolíticos fundamentales, como estado, poder, soberanía nacional, fronteras, y hasta democracia, han adquirido significados totalmente nuevos.

En este sentido, el diseño de fuerzas multifuncionales, el desarrollo de la capacidad de interoperar, la flexibilidad en los procedimientos y el diseño de nuevas formas de gestión, aparecen como condiciones relevantes por desarrollar, a partir de los valores y conductas que son propios de la profesión militar.

Con lo expresado no se intenta reinventar al Ejército sino que, a partir de la convicción que nos asiste sobre la pervivencia de los valores de nuestra cultura militar y de los recursos que efectivamente se dispone, se busca innovar, producir un salto cualitativo en función de un ejército que tiene claramente definida su visión, su misión y sus propósitos de largo plazo.

En este marco, uno de nuestros proyectos de mediano plazo se relaciona con el diseño y desarrollo de un sistema automatizado de apoyo a la toma de decisiones del comandante; con capacidad para recomendar cursos de acción, con prioridades de ejecución, y considerando como elemento central la medición del riesgo asociado a cada decisión. Una vez concluido es nuestro propósito agregarlo a otros que ya están al servicio de la comunidad organizada.

Un sistema de estas características, en su concepto preliminar, deberá funcionar sobre la base de una amplia gama de información que, mediante procesos selectivos de múltiples subsistemas, podrá presentar datos debidamente sistematizados y actualizados e, incluso, con posibilidades de simular su uso en distintas situaciones.

Como resulta fácil de predecir, el valor del hombre, de su conocimiento y capacidad para administrar la información resultante, en otras palabras —de los intangibles— serán vitales en el momento crucial de la adecuada asesoría o de la acertada resolución.

Sabemos que llevar adelante un proyecto de esta envergadura implicará procesar adecuadamente las demandas conceptuales, los requerimientos de ingeniería básica y

que, al mismo tiempo, envolverá un desafío tecnológico sin precedentes.

Pero también tenemos la certeza que concretarlo permitirá reformular metas y objetivos en todos los niveles; mejorar la asignación de recursos, guiar e integrar actividades administrativas y operativas y contribuir al desarrollo y entrenamiento de los nuevos mandos.

La tarea que tenemos por delante representa el llamado a la plena realización en la vocación militar. Cada uno de los temas tratados y las conclusiones aquí alcanzadas, serán aprovechadas integralmente en el ejercicio de nuestras actividades y en el interés de ser mejores en lo que nos corresponde.

Asimismo, el Ejército de Chile está empeñado en continuar generando una integración y cooperación que permita compartir los conocimientos que se generan en el desarrollo de las organizaciones, sean civiles o militares, con el objeto de hacer de éstas, entidades más eficientes para el desarrollo del país.

La opción vocacional antes aludida nos presenta un doble compromiso del que no podemos eximirnos: por una parte, constituye una fuente de motivación para quienes nos encontramos en este campo profesional y, por otra, representa una exigencia personal ineludible, que se deberá asumir con pleno compromiso.

Finalmente, estoy convencido —y por eso reitero el concepto— que no podemos sentarnos a contemplar como desfila la historia ante nuestros sentidos; debemos desarrollar “sensores” que nos alerten de los cambios que se aproximan. Éstos vienen vertiginosa y sigilosamente haciéndose presente; sólo una auscultación y evaluación permanentes del escenario nacional, vecinal y regional nos podría permitir transitar desde terrenos seguros hacia complejos e inciertos ambientes, pero que serán los dominantes. Estimo que la supremacía militar —que ya no se traduce necesariamente en conquistas territoriales— y política de una nación consiste en la capacidad de prever el cambio global; prepararse para éste, adaptarse a él. Ello, por cierto, requiere de una alta dosis de liderazgo, cohesión interna, educación ciudadana; en suma, estabilidad y voluntad políticas para producir el cambio y mantenerse en él, sin que nos arrolle. **MR**

El General de Ejército Juan Emilio Cheyre Espinosa es Comandante en Jefe del Ejército de Chile, oficial del Arma de Infantería y de Estado Mayor, Profesor de Academia en las Asignaturas de “Historia Militar y Estrategia” y “Táctica y Operaciones”. Durante su carrera militar ha cumplido destinaciones en diversas Unidades e Institutos, ejerciendo el mando en los Regimientos de Infantería N.º 4 “Rancagua”, y N.º 23 “Copiapó” y como Director de la Academia de Guerra. Se desempeñó como Jefe de la Misión Militar de Chile en España, y posteriormente como Comandante del Comando de Institutos Militares. Le ha correspondido dirigir numerosos proyectos de nivel Institucional en el proceso de modernización del Ejército. En el ámbito académico es Licenciado en Ciencias Militares de la Academia de Guerra del Ejército, Magister en Ciencias Políticas, con mención en Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Magister en Ciencias Militares, con mención en Planificación y Gestión Estratégica. Doctor en Ciencias Políticas y Sociología, con mención en Relaciones Internacionales de la Universidad Complutense de Madrid. Autor de diversas publicaciones relacionadas con temas estratégicos, materias de simulación computacional, y sistemas de mando y control, editadas en revistas especializadas nacionales y extranjeras. Ha ejercido la docencia en la asignatura de “Estrategia”, “Teoría del Conflicto” y en temas vinculados a la Seguridad y Defensa en las Academias de Guerra del Ejército, Armada, Fuerza Aérea y Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos de Chile. Asimismo, ha dictado clases en las Universidades Católica de Chile y Gabriela Mistral.